Les 5 compétences fondamentales d’une équipe — Optimisez la vôtre !

Les 5 dysfonctions d’une équipe

Patrick Lencioni est l’auteur d’une dizaine de livres sur la gestion d’entreprise dans lesquels il traite plus particulièrement de la gestion d’équipe. Connu pour son livre intitulé The Five Dysfunctions of a Team, il est également le fondateur et le PDG de The Table Group, une société de conseil en gestion spécialisée dans le développement d’équipes de direction et la santé organisationnelle. Voici les points marquants pour vos équipes.

Confiance

Dans le contexte, on peut définir la confiance comme suit : chaque membre de l’équipe a la certitude que les intentions de ses pairs sont bonnes. S’il y a un manque de confiance, les membres de l’équipe sont peu disposés à montrer leur vulnérabilité aux autres.

Les membres d’une équipe où règne la confiance :	Les membres d’une équipe où la confiance fait défaut :
• admettent leurs points faibles et leurs erreurs ; • demandent de l’aide ; • acceptent qu’on leur pose des questions sur leur sphère de responsabilité ; • se donnent mutuellement le bénéfice du doute avant de tirer des conclusions ; • prennent des risques ; • apprécient les compétences de leurs pairs et en tirent profit ; • offrent leurs excuses et acceptent celles des autres sans hésitation ; • sont impatients d’assister aux réunions ; • se réjouissent de travailler en groupe.	• cachent aux autres leurs points faibles et leurs erreurs ; • hésitent à demander de l’aide ; • hésitent à offrir de l’aide ; • sautent aux conclusions quant aux intentions et aux aptitudes de leurs pairs ; • ne reconnaissent pas les aptitudes de leurs pairs et n’en tirent pas profit ; • modèlent leur comportement en fonction de l’effet qu’ils veulent produire ; • redoutent les réunions et trouvent des raisons d’éviter de passer du temps avec leurs pairs.

Saines confrontations

En établissant un climat de confiance, une équipe rend possibles les saines confrontations parce que ses membres n’hésitent pas à s’engager dans des discussions passionnées sachant qu’ils ne seront pas pénalisés pour avoir formulé des commentaires critiques. Lorsqu’il y a absence de confrontations saines, les équipiers sont incapables de débattre leurs idées ouvertement et passionnément. Ils cachent leurs pensées et ils émettent des commentaires qui n’engagent à rien.

Les membres d'une équipe qui s'engage dans la confrontation:	Les membres d'une équipe qui ont peur de la confrontation :
• ont des réunions animées et intéressantes ; • recueillent et exploitent toutes les idées du groupe ; • trouvent rapidement des solutions aux vrais problèmes ; • minimisent la politique ; • discutent de sujets cruciaux.	• ont des réunions ennuyeuses ; • créent un environnement propice aux attaques personnelles sournoises ; • ignorent volontairement les sujets à caractère litigieux qui sont essentiels au succès de l'équipe ; • ne tirent pas profit des opinions et des points de vue des autres membres de l'équipe ; • perdent du temps et de l'énergie à prendre des pauses et à gérer les risques interpersonnels.

Engagement véritable

En s'engageant dans une confrontation saine et en tirant profit des opinions de l'ensemble de ses membres, une équipe peut prendre des décisions en toute confiance et s'engager à leur mise en œuvre sachant qu'elle a tiré profit des idées de chacun. Lorsqu'il n'y a pas d'engagement véritable, les équipiers arrivent rarement à s'entendre et à s'engager dans la mise en œuvre des décisions prises, et ce, même s'ils semblent parfois être arrivés à une entente mutuelle pendant leurs réunions.

Les membres d'une équipe engagée:	Les membres d'une équipe non engagée:
• définissent clairement une marche à suivre et des priorités ; • rallient le groupe tout entier autour d'objectifs communs ; • développent la capacité de tirer un enseignement de leurs erreurs ; • n'hésitent pas à aller de l'avant ; • révisent leur trajectoire sans hésitation ni culpabilité.	• créent des ambiguïtés quant à la marche à suivre et aux priorités ; • ratent des occasions en raison d'une analyse excessive et de délais inutiles ; • font naître le manque de confiance et la peur de l'échec ; • remettent sans cesse en question leurs discussions et leurs décisions ; • favorisent la contestation et les interprétations au sein du groupe.

Responsabilisation mutuelle

Pour que les membres d'une équipe se tiennent mutuellement responsables de leurs comportements et de leurs gestes, ils doivent avoir une idée claire des résultats escomptés. Lorsqu'il y a évitement de la responsabilisation mutuelle, les gens hésitent à reprocher à leurs pairs des gestes et des comportements qui leur paraissent improductifs et qui peuvent nuire à l'équipe.

Les membres d'une équipe qui se tiennent mutuellement responsables :	Les membres d'une équipe qui évitent la responsabilisation :
• exercent une pression sur leurs pairs dont le rendement est médiocre ; • décèlent rapidement les problèmes en remettant en question leurs approches respectives ; • instaurent un climat de respect parmi ceux qui sont tenus aux mêmes critères de rendement qu'eux ; • suppriment toute bureaucratie excessive entourant la gestion du rendement et des mesures correctives.	• éprouvent du ressentiment à l'égard de leurs pairs qui ont des critères de rendement différents ; • encouragent la médiocrité ; • ne respectent pas les échéances et n'obtiennent pas les résultats visés ; • ajoutent au fardeau du chef d'équipe qui doit alors assumer seul la discipline.

Résultats d'équipe

Si les membres ne se tiennent pas mutuellement responsables de leur contribution, ils auront tendance à fixer leur attention sur leurs besoins personnels. Ils se concentreront alors sur autre chose que les résultats collectifs. Ainsi, si l'attention de chacun n'est pas portée sur les résultats de l'équipe, les buts collectifs de celle-ci passeront en dernier.

Les membres d'une équipe qui se concentre sur les résultats collectifs:	Les membres d'une équipe qui ne porte pas attention aux résultats:
• conservent dans leurs rangs les employés motivés ; • minimisent les comportements individualistes ; • savourent le succès et souffrent amèrement de l'échec ; • tirent parti de la présence d'individus qui font passer le bien de l'équipe avant leurs buts et leurs intérêts personnels ; • évitent les distractions.	• stagnent et ne grandissent pas ; • se démarquent rarement de la concurrence ; • perdent des employés motivés ; • encouragent leurs pairs à se concentrer sur leur plan de carrière et sur leurs objectifs individuels ; • se laissent aisément distraire.

Comment franchir chaque étape ?

Il n'y a pas de recette miracle ; chaque équipe est différente. La solution doit être adaptée au contexte de l'équipe. Le temps requis est variable et peut être long. Il faut d'abord aborder le manque de confiance. Plus on monte dans la pyramide, plus les solutions sont spécifiques à l'équipe.

Suggestions pour générer de la confiance :

- Instaurez des repas d'équipe.
- Présentez et partagez des informations de nature plus personnelle.
- Utilisez un questionnaire d'ordre plus personnel à partager en équipe.
- Travaillez en équipe de deux (et changez de coéquipier régulièrement).

- Organisez des ateliers de travail en triades.
- Tenez des séances de remerciement pour souligner les bons coups.
- Tenez des séances de rétrospective en groupe au cours desquelles on souligne les apports positifs et on mentionne les points négatifs et les points à améliorer, et ce, pour chaque membre de l'équipe.
- Réalisez des séances de rétroaction à 360^0 ; ce qui permet d'évaluer et de gérer les comportements observables et d'améliorer le rendement en proposant des actions de développement.
- Faites passer des tests de personnalité, dont on peut discuter en groupe.

Suggestions pour avoir de saines confrontations :

- Faites des mises en situation dirigées.
- Mettez en place des méthodes et structures pour les discussions.
- Abordez les conflits de front par la mise en place de règles claires.
- Formez les leaders.